

제조업체와 유통업체간의 장기적 협력관계 구축을 통한 공급사슬관리 방안: 식품제조업을 대상으로 한 소매업체 관점

Long-Term Relationship Strategies Between Retailer and Suppliers for the
Effective Supply Chain Management: Retailer Perspectives toward Food
Manufacturers

김철민* 노승혁** 조광행***

〈목 차〉

- | | |
|---------------|------------|
| I. 서론 | IV. 실증 분석 |
| II. 이론적 배경 | V. 토의 및 결론 |
| III. 연구모형과 가설 | 참고문헌 |

Abstract

The paradigm of the corporate innovations has been changed from the intra-company innovations to the inter-company innovations. A prevalent approach to the inter-company innovations is the supply chain management. Three key words of the core concept of supply chain management are the long-term relationship, resource integration, and value creation. Specifically, it means that the supply chain management aims to make value creation through the resource integration for the supply chain entities, based on the long-term relationship between buyers and sellers. To make more effective long-term relationship among the supply chain

* 동의대학교 e비즈니스전공 조교수 kcm@deu.ac.kr

** 영산대학교 유통무역학부 무역전공 부교수 rsh7139@ysu.ac.kr

*** 열린사이버대학교 경영학부 부교수 ckh1248@ocu.ac.kr

본 연구는 2003년도 산학협동재단의 학술연구과제 연구비 지급에 의해 수행되었음.

entities, it is very important for the supply chain entities to analyze followings: i) What variables can influence the long-term relationship, ii) How these variables can influence to the long-term relationship.

However, previous researches mostly deals the long-term relationship in the marketing area in fragment, and thus few research efforts have been done for the development of conceptual model using supply chain management theories.

In contrast to previous studies, our research tried to develop and examine the integrative research model by introducing both the marketing theories and the supply chain management theories, and thus related hypotheses are derived. A multiple regression analysis was performed to examine the influence of the antecedents of the long-term relationship, for the 87 retailers of grocery supply chains.

The empirical results confirm that cultural similarity, reputation, interdependency, and trust positively influence long-term relationship (i.e., partnership orientation and partnership symmetry). And results also confirm that the supply implementation factors such as organization integration, information system integration, and process integration play a moderating role between antecedents and long-term relationship.

These findings suggest that companies should perceive the importance of managing the process, organization, information system integration in the long-term relationship implementation process as well as the factors such as cultural similarity, reputation, interdependency, and trust in the long-term relationship establishment process.

키워드 : 공급사슬관리 (Supply Chain Management), 장기적 협력관계(Long-term Relationship), 식품공급사슬(Grocery Supply Chain), 소매업(Retailer)

I. 서론

최근의 국내외 기업들은 고객욕구의 고도화와 함께 갈수록 격심한 경쟁 상황에 직면하고 있다. 이러한 경영환경 하에서 기업이 경영성과를 높이고 경쟁우위를 확보하기 위해서는 기

업혁신이 매우 필요하다. 혁신과정 속에서 기업은 자사의 고객이 무엇을 원하는지, 경쟁자들은 사업을 어떻게 전개하고 있는지를 알 수 있게 되며, 타 산업분야의 선진기업들이 고객 서비스, 품질확보 및 비용절감을 위해 무엇을 하고 있는지도 분석될 수 있기 때문이다. 이러한 분석 및 벤치마킹을 통해 기업은 선진 업무체제 및 기술의 활용 등을 통한 경영 및 기술 혁신을 이루어낼 수 있으며, 그 결과 경영성과를 개선하고 기업경쟁력을 보다 강화할 수 있게 된다.

그런데 이러한 기업혁신에 대한 패러다임(paradigm)이 최근 들어 바뀌고 있다. 즉, 기업혁신의 개념이 해당 기업 자체적 내부혁신(intra-organizational innovation) 관점으로부터 전후방 기업들과 연계한 네트워크 혁신(inter-organizational innovation) 관점으로 바뀌어 가고 있는 것이다. 후자의 접근방법 중의 대표적인 혁신기법이 공급사슬관리(supply chain management) 이론이다.

공급사슬관리라는 개념을 표현함에 있어 여러 가지 용어가 쓰이고 있다. 예컨대, 마케팅 및 생산관리 등 경영관리 분야에서는 ‘가치창출 네트워크(value creating network: Campbell and Wilson, 1996)’, ‘부가가치 파트너십(value adding partnership: Johnston and Lawrence, 1988)’, ‘전략적 네트워크(strategic network: Jarillo, 1993)’, ‘확장된 기업(extended enterprise: Harland, 1995)’ 등이 사용되고 있으며(안병훈 등, 1997), 물류부문에서는 물류제휴(Logistics Alliances: Moore, 1998), 3자 물류(third party logistics: Tague, 2000), 물류관계(logistics relationships: Leahy, Murphy & Poist, 1995), 물류파트너십(logistics partnerships: Lambert et al., 1999) 등의 용어로 사용되고 있다. 그런데 이들 연구자들이 사용하고 있는 표현은 서로 다르지만, 이러한 개념들의 공통적인 특징은 모두 공급사슬내의 개별 주체들 간의 ‘장기적 협력(long-term relationship)’을 전제로 하여 각 개별 기업간 ‘자원의 통합(resource integration)’을 통한 ‘가치 창출(value creation)’을 강조하고 있다는 점에서 공통점을 가진다. 따라서 장기적 협력관계는 공급사슬관리 이론에 있어서 핵심 개념들 중의 하나라고 할 수 있는 것이다. 따라서 공급사슬관리 전략의 성공을 위해서는 장기적 협력관계에 관한 연구가 필요하다고 하겠다.

그러나 이에 관한 기존 연구들은 다음과 같은 이유로 다소 미흡하다고 생각된다. 우선, 마케팅 분야에서는 장기적 협력관계의 영향요인들을 주로 전통적 마케팅 이론에서 다루어 왔던 변수들(e.g., 신뢰, 의존성, 평판 등)의 측면에서만 주로 접근하고 있기 때문에, 공급사

슬이론에서 중요하게 취급하고 있는 통합관련 변수들을 간과하고 있다. 한편, 공급사슬관리 분야의 연구들은 주로 공급사슬관리를 정보시스템 및 산업공학 측면에서 주로 통합관련 변수들만을 중심으로 접근하고 있기 때문에 장기 협력관계의 결정요인들에 대한 접근이 미흡한 실정이다. 따라서 기업간 장기적 관계를 마케팅적 시각과 공급사슬관리 시각에서 통합적으로 분석하는 연구의 시도가 필요한 상황이라 할 수 있다.

이러한 배경 하에서 본 연구는 공급사슬내의 기업간 장기적 협력관계의 성공적 구축을 위하여 어떠한 요인들이 중요한 역할을 하는지를 기존 마케팅 이론과 공급사슬관리 이론을 중심으로 종합적으로 도출하고, 이들 요인들이 장기적 협력관계에 미치는 상대적 영향력을 실증분석을 통해 밝히는 것을 연구의 목적으로 설정한다.

II. 이론적 배경

이론적 배경에서는 본 연구의 핵심적 연구변수인 기업간 장기적 협력관계의 개념 및 결정요인들에 관하여 살펴보되, 특히 마케팅 분야와 공급사슬관리 분야의 기존연구들을 통합적 시각 하에서 고찰하고 그 개념을 정립하고자 한다.

1. 장기적 관계의 개념화

기업간 장기적 관계는 단절된 거래(discrete transaction)의 반복적 형태로 형성될 수도 있으며, 관계 지향적 목표를 가지고 관계특유자산에 의한 정교한 관계관리 형태로 구축될 수도 있다. 장기적 관계의 개념화에 대한 기존연구들을 살펴보면, Noordewier(1990) 등은 장기적 관계를 관계의 연속성에 대한 기대로서 정의함으로써 미래 상호작용에 대한 기회를 반영하고 있고, Jap and Ganesan(2000)은 관계몰입(commitment to the relationship) 관점에서 장기적 관계를 정의하고 있다. 반면, Grayson 등(1999)은 장기적 관계를 관계유지기간(length of relationship)으로 정의하고 있다. 이처럼 현재까지 장기적 관계에 대한 연구자들 간의 합의된 정의는 이루어지지 않고 있다.

그런데, 어떤 관점에서 장기적 관계를 정의하던 관계없이, 기업간의 장기적 관계는 공급업체에게 긍정적 영향과 부정적 영향을 함께 줄 수 있다(Kalwani and Narayandas, 1995). 특

정 고객과의 장기적 결속은 공급자가 모든 가능한 영업기회를 가지지 못하게 할 수 있으며, 특정 고객에 대한 공급자의 투자수준은 공급자에게 장기적 이익을 초과할 수도 있다. 즉, 장기관계가 공급자-구매자에게 상호 이익이 될 수 있는지에 대해서는 명확한 해답은 없으며, 이러한 연구문제에 대해서는 실증적으로도 결과를 도출하기가 매우 어렵다. 왜냐하면 장기관계의 효과는 장기적으로 파악될 수밖에 없기 때문에 그 성과를 종단적(longitudinal)으로 추적해야 하는 분석적 어려움이 수반되기 때문이다.

이처럼 장기적 관계의 필요성에 대해서는 논란의 여지가 있지만, 다수의 연구자들은 장기적 관계가 필요함을 주장한다. 마케팅 분야 연구들을 살펴보면, Cohen(1999)은 보다 적은 수의 공급자와의 장기적 관계는 많은 이점을 가질 수 있음을 주장한다. 즉, 장기적 관계를 통해 기업들은 보다 빈번한 커뮤니케이션과 정보교환, 보다 효과적인 생산과정의 통제, 생산에서의 규모의 경제, 계약을 위한 빈번한 재입찰 관련 비용의 제거 등을 이룰 수 있으며, 장기계약은 구매가격의 절감과 배송리드타임의 개선 등을 가져올 수 있기 때문이라는 것이다.

공급사슬관리 분야의 연구자들은 장기적 관계의 이점을 더욱 강조한다. Dzever(2001)의 연구에 따르면 기업은 자족(self-sufficient)할 수 없으며, 따라서 제품이나 서비스를 생산하고 유통하는 상류의 공급자와 하류의 고객들의 통합시스템의 일부분으로서 간주되어야 하며, 대부분의 기업들은 이러한 공급사슬의 중간에 있어 상류의 공급자로부터 제품이나 서비스를 제공받아 변환과정을 거쳐 이를 하류의 고객에게 판매하게 된다. 따라서 공급사슬은 상호의존적 시스템으로 이해되어야 하며 따라서 공급자-구매자 관계는 보다 협력적이고 파트너십 형태로 발전되어야 한다는 것이다(Bantam, 2003). 따라서 협조적 관계를 구현하는 능력이 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 것이다(Lieb and Randall, 1996). 요컨대, 공급사슬관리이론 관점에서 볼 때, 공급자들은 더 이상 단순히 제품의 판매자로서만 간주되어지지 않고 오히려 사업 파트너로서 간주되어야 한다. 왜냐하면, 기업은 이러한 파트너십을 통해서 최상의 제품품질을 확보할 수 있을 뿐만 아니라 고객만족을 보장받을 수 있으며, 따라서 공급자 선택에 있어서도 구매자와의 장기적 관계의 구축 및 유지 등이 가장 중요한 사항으로 결정되어야 하기 때문이다.

한편, 성공적 장기거래관계의 유지를 위해서는 균형적 거래관계의 구축 또한 필요하다. 왜냐하면, 장기거래지향성에 있어서의 불균형성의 정도는 해당 업체들간의 비적정성을 높이기 되며 이러한 비적정성은 관계에서의 갈등, 기회주의 및 상호 불만족을 높이기 되어 관계

를 단절시킬 수 있기 때문이다(Ganesan, 1994). Wognum 등(2002)의 연구는 신제품 개발의 성공을 위해서 공급자-구매자간의 관계가 상호 균형을 유지해야 한다는 점을 밝히고 있다.

기업간 관계의 형태는 정태적이지 않고 시간에 따라 동태적으로 변화하게 된다(Ritter and Gemunden, 2003). 그러나 이러한 관계의 형태가 변화되더라도 거래 쌍방간의 장기지향성 및 균형성은 변화되지 않아야 공급사슬관리가 성공될 수 있을 것이다. 따라서, 이상의 논의를 근거로 하여 본 연구에서는 공급자-구매자 간의 장기적 관계를 두 가지 하위차원, 즉 파트너십 지향성(partnership orientation)과 파트너십 균형성(partnership symmetry)으로 개념화하고자 한다.

2. 장기적 관계 구축의 결정요인

마케팅 및 공급사슬관리 분야에서의 장기적 관계 구축의 결정요인들에 관한 기존 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 마케팅 분야 연구들의 경우, Mentzer 등(2000)의 연구에서는 장기지향성의 선행요인으로서 상호의존성, 갈등, 신뢰, 몰입, 조직적 양립가능성, 최고경영층의 비전 등을 개념적으로 제시하고 있다. Ganesan(1994)는 신뢰, 의존성, 환경적 다양성, 거래특유자산, 평판, 과거의 거래만족 등을 실증적으로 제시하고 있다. Saxton(1997)은 실증분석 결과, 평판, 사전 친밀성, 공유된 의사결정, 문화적 유사성 등을 핵심적 성공요인으로 제시하고 있다. Keep 등(1998) 및 Bantham 등(2003)의 연구에서는 상호의존성을 장기 관계 구축의 핵심적 요인으로 제시하고 있으며, Hewett and Sharma(2002)는 신뢰와 몰입뿐만 아니라 기업문화가 장기관계의 중요한 영향요인임을 밝히고 있다. 또한 Wathne와 Heide(2000) 및 Provan(1993)의 연구에서는 기회주의(opportunism)가 기업간 관계형성에 결정적 영향을 미치는 부정적 요인으로 제시하고 있으며, 이러한 기회주의적 태도 및 행동의 발생 이유 및 해결방안 등을 제시하고 있다.

둘째, 공급사슬관리 분야 연구들의 경우 또한 이와 유사한데, Briscoe 등(2001)은 건설 산업에서의 성공적 파트너십 영향요인으로서 업무 기술, 재무적 기술, 계약능력, 의사소통 능력, 팀워크, 문제해결능력 및 매뉴얼화 능력 등을 제시하고 있고, Lambert and Cooper(2000)는 기업문화가 중요한 요인임을 개념적으로 제시하고 있다. Handfield와 Bechtel(2002)은 신뢰, 계약, 의존성, 거래특유자산 및 인적특유자산 등을 공급사슬 성과의 핵심적 선행요인으로 제시하고 있다.

3. 연구모형과 가설

이상의 기존 연구들을 종합한 결과, 마케팅 분야와 공급사슬 분야의 연구들 모두에 있어 기존 선행연구들은 다음과 같은 한계점을 가지고 있는 것으로 보인다. 첫째, 기업간 장기적 관계를 장기지향성의 관점에서만 단편적으로 보고 있어 장기지향성의 상호 균형성을 포함하여 장기적 관계를 통합적 시각에서 개념화하려는 시도가 아직까지는 없고, 둘째, 장기적 관계의 영향요인을 관계구축과 관련된 일반적 선행변수 중심으로만 파악함으로써 관계실행과 관련된 요인들의 영향력을 종합적으로 고려하지 못하고 있으며, 셋째, 장기적 관계와 그 선행요인들과의 영향관계를 단순히 직접적으로 관련지음으로써, 실행요인들을 고려한 상황적 분석이 이루어지지 못하고 있다는 점이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 기존연구들이 고려하지 않았던 점들을 고려하여 다음 <그림 1>과 같은 통합적 연구모형을 제시하고자 한다.

1. 일반적 관계 구축 영향 요인

본 연구에서는 기존 연구자들의 연구결과를 중심으로 하여 장기적 협력관계 구축에 영향을 미치는 요인들을 포괄적으로 분석하고 개념화하여 다음과 같은 가설들을 도출하였다.

1) 문화적 유사성 (Culture Similarity)

장기적 협력관계는 공급자와 구매자 쌍방의 이해와 협조에 의해 성공적으로 이루어지고 지속될 수 있다. 따라서 만약 구매자가 단기적 성과가 중요시되는 기업문화를 가지고 있는 반면, 공급자는 장기적 성과가 중요시되는 기업문화를 가지고 있다면 상호간의 기대에 차이가 발생하게 되며, 따라서 장기적 관계 형성에 큰 걸림돌로 작용하게 될 것이다. Hewett 등 (2002)은 기업문화를 조직의 성과기대에 대한 조직구성원들이 공유하는 가치와 신념체계로 개념화하고, 이러한 기업문화의 유형을 크게 4가지 유형으로 구분하였다. 그들은 공급자-구매자간에 이러한 기업문화의 유형차이가 커질수록 기업간 관계형성에 부정적 영향요소로 작용될 수 있음을 밝히고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

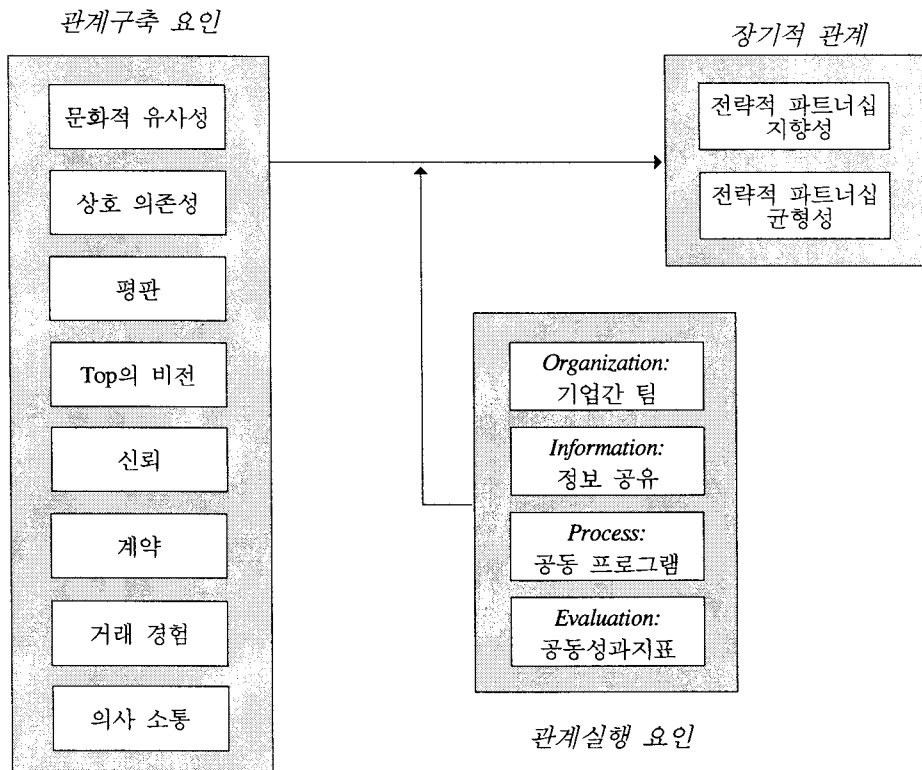
[가설 1-1] 기업문화의 유사성은 장기적 협력관계에 긍정적 영향을 미친다.

2) 상호의존성 (Interdependence)

마케팅 채널에서 의존성은 파트너가 가치 있는 자산(다른 공급대안이 거의 없는)을 제공하는 정도로서 정의된다. 그러나 최근의 연구들은 단지 한쪽의 의존성에 초점을 두기보다는 총의존성과 상대적의존성이라는 두 개념을 통해 거래 쌍방의 상호의존성에 초점을 두고 있다. Hibbard 등(2001)에 의하면 총의존성이 증가하면 채널구성원 모두는 관계에 더욱 고착하게 되며, 다른 대안이 있더라도 가급적 현재의 관계를 유지하고자 하게 된다. 또한 이들의 연구는 상대적의존성이 높은 구성원은 그들의 목표를 달성하기 위해 관계를 유지하고 개선하고자 노력하게 된다는 점을 밝히고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1-2] 공급자와 구매자간의 상호의존성은 장기적 협력관계에 긍정적 영향을 미친다.

<그림 1> 연구모형



3) 평판 (Reputation)

특정 거래선과의 장기적 협력관계의 구축 및 유지를 위해서는 거래 당사자들 모두에게 어느 정도의 희생이 요구되게 된다. 협력관계를 위해서는 자신의 이해관계만을 고집할 수가 없기 때문이다. 그런데, 파트너 기업이 시장에서의 평판이 좋다면 장기적 협력관계의 구축에 소요되는 희생이 절감될 수 있다는 기대감을 가질 수 있다(Ganesan, 1994). 즉, 협력관계의 구축과 유지를 위해서 최소의 희생으로 충분한 성과를 낼 수 있는 가능성이 높아지기 때문에, 파트너 기업의 평판은 장기적 협력관계에 긍정적 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1-3] 거래선의 평판은 장기적 협력관계에 긍정적 영향을 미친다.

4) 최고경영층의 지원 (Top management Support)

최고경영층의 지원은 기업의 가치와 지향점의 형성에 결정적 역할을 한다. 새로운 협조관계의 패러다임은 최고경영층으로부터의 새로운 리더십을 요구하게 되고 이러한 리더십이 수용될 때 조직 내에서 확산될 수 있다. 따라서 최고경영층은 파트너십의 의미를 정확하게 이해하고 이를 조직 내에 확산할 수 있도록 지원하고 참여하는 촉매제의 역할을 해야 할 것이다(Mentzer, 2000). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

[가설 1-4] 최고경영층의 지원은 장기적 협력관계에 긍정적 영향을 미친다.

5) 신뢰 (Trust)

신뢰는 한쪽이 거래상대방을 믿고 의존하려는 성향이다.(Moorman et. al., 1992) 이러한 신뢰의 정의는 다음과 같은 두 가지 요소를 반영한다(Ganesan, 1984). 첫째는 신용(credibility)이다. 이것은 일을 효과적이고 신뢰할 수 있게 수행하기 위해 요구되는 전문성을 거래선이 보유하고 있을 것이라는 믿음을 말한다. 둘째는 자비심(benevolence)이다. 이것은 새로운 상황에 직면할 때, 거래선이 우리 회사에게 이익이 될 수 있도록 행동하려는 의지와 동기를 가지고 있다는 믿음을 말한다. 소매업체가 공급업체에게 가지는 신뢰감은 다음과 같은 이유로

소매업체의 장기지향성에 영향을 줄 수 있다(Mohr et al., 1990; Ganesan, 1994; Morgan and Hunt, 1994; Doney and Canon, 1997; Moore, 1998). 첫째, 공급업체의 기회주의적 행동과 관련한 위험에 대한 인식을 감소시킨다. 둘째, 거래관계에 있어서 단기적 불공정성은 장기적으로 해결될 수 있다는 소매업체의 확신을 증가시킨다. 셋째, 교환관계에 있어서의 거래비용을 감소시킨다. 이러한 이유로 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

[가설 1-5] 거래선에 대한 신뢰감은 장기적 협력관계에 긍정적 영향을 미친다.

6) 계약 (Contract)

계약에는 문서화된 공식적 계약과 규범적 계약이 있다. 공식적 계약은 미래의 상황에 어떻게 대처할 것인지를 명시적으로 언급한다(Lusch and Brown 1996). 따라서 공식적 계약은 가격변동 및 서비스 실패에 대한 보장 등과 같은 내용을 명시적으로 포함한다. 명시적 계약은 여러 가지 방법으로 공급자의 참여를 증대시킬 수 있다. 첫째, 관계를 통제하기 위한 공식적 규칙과 절차를 제공함에 의해 행동과 성과에 대한 불확실성을 감소시킨다. 양자간의 권리와 책임을 정립하는 이러한 명확한 가이드라인은 조정을 개선시키고 양자의 참여를 증대시킨다. 둘째, 공급자는 명시적 서면계약의 위배에 대한 법적 경제적 결과를 고려하게 된다. 따라서 명시적 계약은 이기적 행위를 근절시키고 참여도를 높이게 된다.

하지만 명시적 계약은 공급자의 참여를 감소시킬 수도 있다. 다양한 상황을 포괄하는 계약은 극도로 복잡해서 명시적 계약만으로는 양자간에 유연성을 거의 제공할 수 없게 된다. 이것은 공급자가 최적의 성과를 내기 어렵게 만들고 따라서 관계 참여도를 감소시키게 되고, 소매업체가 그들을 신뢰하지 않는다는 의미를 주기 때문에 관계 참여도를 저하시킬 수 있다. 또한, 공식적 계약은 비공식적 계약에 비해 갈등을 보다 크게 유발할 수 있다. 따라서 장기적 협력관계 구축을 위해서는 공식적 계약만으로는 한계가 있으며 비공식적 계약이 보완되어야 한다. Young과 Wilkinson(1989)의 연구에 의하면 공식적 계약은 비공식적 계약에 비해 더 많은 갈등을 유발하기 쉽기 때문에, 공식적 계약은 파트너십 형성단계에서는 중요한 역할을 하게 되나 유지/관리 단계에서는 역할의 범위가 축소될 수 있다. Frankel 등(1996)은 제조업체와 유통업체간의 성공적 제휴관계에 있어 공식적 계약은 의미 있는 역할을 하지 못하며, 신뢰 및 최고경영층의 지원 등과 같은 변수가 오히려 중요한 역할을 함을 실증적으

로 밝히고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

[가설 1-6] 비공식적 계약의 활용정도는 장기적 협력관계에 긍정적 영향을 미친다.

7) 거래 경험 (Transaction Experience)

과거의 거래에 대한 만족스러운 경험은 미래의 협력관계의 성과에 대해 성공적 기대감을 형성시킬 수 있다(Ganesan, 1994). 가족 의사결정에 관한 한 연구결과는 과거의 불만족스러운 성과를 경험한 개인은 미래의 단기적 성과에 집착하거나 단기지향성을 가지게 된다고 주장한다(Corfmann and Lehmann, 1987). 요컨대, 과거에 거래선과의 만족스러운 거래경험은 거래 상대방에 대한 신뢰와 믿음을 높이게 되고, 그 결과 장기적 협력관계를 지향하게 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1-7] 과거의 성공적 거래경험은 장기적 협력관계에 긍정적 영향을 미친다.

8) 의사소통 (Communication)

Bleeke and Ernst(1993)는 성공적인 기업간 교환관계에서 가장 중요한 요소는 의사소통이라고 주장한다. 즉, 아무리 주의 깊게 설계된 기업간 협력관계라 할지라도 질 좋고, 빈번한 의사소통이 없으면 무너지게 될 수 있다는 것이다. 이러한 의사소통 수준의 증대는 기업간 상호 몰입의 정도를 높여(Morgan and Hunt, 1994), 공급자-구매자간에 상호 순응의지를 높이게 된다(Mohr et al., 1996). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1-8] 협조적 의사소통은 장기적 협력관계에 긍정적 영향을 미친다.

2. 공급사슬관리 실행 요인

Thomas and Griffin(1996)은 공급사슬관리는 공급자-구매자 통합, 생산-유통 통합, 재고-유통 통합 등을 통해 접근되어야 하며, 이를 위해 일관성 있는 공동성과 지표가 개발되어야 함을 주장한다. 이들의 연구모델은 관련주체 및 관련부문 중심의 기능적 통합 모델을 제시하고 있다. 본 연구에서는 이들의 공급사슬관리 모델을 기초로 하여, 공급사슬관리의 실행

방법을 기업간 공동 팀조직, 기업간 정보시스템, 업무프로세스 통합, 공동성과지표 등의 4가지 통합 요소들로 보다 확장하여 접근한다.

1) 기업간 조직 (Inter-Organizational Team)

장기적 협력관계는 구축되더라도 장기적으로 지속되어야 하는 특징 때문에 동태적으로 협력의 정도가 변화될 수 있다. 따라서 운영과정에서 이러한 관계 단절의 위험을 줄일 수 있도록 노력해야 하며, 이러한 위험감소 전략의 일환으로 기업간 팀 구축이 필요할 것이다. 공동 조직의 구성을 통해 신속한 문제해결이 가능할 수 있을 것이기 때문이다. JIT-II 기법¹⁾은 이처럼 기업간 조직구축을 통해 공급자-구매자간의 상승효과를 도모하는 기법으로 인정받고 있다(Pragman, 1996). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

[가설 2-1] 기업간 조직의 구축정도가 클수록, 일반적 관계구축 영향요인들이 장기적 협력관계에 미치는 영향력은 작아질 것이다.

2) 기업간 정보시스템 (IOIS: Inter-Organizational Information System)

공급업체와 소매업체간의 POS(point of sales) 시스템 연계, EDI(electronic data interchange) 시스템 연계 등을 통한 기업간 정보시스템의 구축정도가 커질수록 공급사슬 전체의 시간단축 효과는 높아지게 되며, 기업간 상승효과도 높아질 수 있다. 예컨대, 월마트의 경우 P&G사와의 EDI 방식의 POS 데이터 교환을 통해 재고감축 및 크로스도킹 시스템의 실현을 가능하게 하여 상호간에 비용절감 및 이익증대를 실현하였다. 따라서 이러한 기업간 정보시스템의 구현정도가 높아질수록 일반적 관계구축 영향요인들이 장기적 협력관계에 미치는 영향력은 작아질 수 있다. 왜냐하면, 이러한 기업간 정보시스템의 구축을 통해 협력관계의 선행요인들이 장기적 관계에 미치는 영향력을 보완하는 효과를 낼 수 있기 때문이다.

[가설 2-2] 기업간 정보시스템 통합 정도가 클수록, 일반적 관계구축 영향요인들이 장기적 협력관계에 미치는 영향력은 작아질 것이다.

¹⁾ JIT-II 기법은 미국의 오디오 제조업체인 Bose사가 도입하여 성공을 거둔 사례가 있다.

3) 공동 프로세스 구축 (Joint Process)

VMI(vendor managed inventory), 크로스 도킹 시스템 등과 같은 공급업체와 소매업체간의 공동 업무프로그램 등의 개발은 일반적 관계구축 영향요인들이 장기적 협력관계에 미치는 영향력을 보완할 수 있게 할 것이다. 예컨대, 델 컴퓨터사의 경우는 자신의 공급업체들에게 이 회사의 신제품 개발과 관련한 업무를 공동으로 수행함으로써 신제품개발 기간을 단축하고 고객의 요구사항을 신속히 반영함으로써 상생의 관계를 구축하고 성과를 높일 수 있었다. 이처럼 공동 업무프로세스의 구축을 통해 일반적 관계구축 영향요인들의 형성정도가 작아도 장기적 협력관계를 유지할 수 있도록 보완하는 역할을 할 수 있는 것이다.

[가설 2-3] 공동 프로세스 구축 정도가 클수록, 일반적 관계구축 영향요인들이 장기적 협력관계에 미치는 영향력은 작아질 것이다.

4) 공동 성과지표 구축 (Joint Performance Measures)

공동 성과지표의 구축은 거래선 쌍방의 사업에 대한 수익, 이익, 비용, 성장성 등에 대한 합의 효과를 높일 수 있게 하기 때문에 전략적 파트너십을 강화시킬 수 있다. 공동 성과지표 구축을 통해 공급사슬상의 성과의 개선기회도 찾을 수 있을 것이다. 이처럼 공동 성과지표는 일반적 관계구축 영향요인들의 형성정도가 작아도 장기적 협력관계를 보완할 수 있는 역할을 할 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 2-4] 공동 성과지표의 구축 정도가 클수록, 일반적 관계구축 영향요인들이 장기적 협력관계에 미치는 영향력은 작아질 것이다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

Churchill(1979)은 변수 측정의 신뢰성을 높이기 위해서는 다항목 측정(multi-item measures)이 필요하다고 주장한다. 그 이유는 단일 측정항목으로 측정된 변수는 측정도구의 오차가 없다는 것을 가정하므로 비현실적이기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 본 연구모델 상의 모든 변수들을 가급적 다 항목으로 측정하고자 시도하였다. 변수별 측정 항목은 관련된 선

행 연구들을 토대로 하여 리커트(Likert)형 7점 척도로서 개발하였다 <부록 참조>.

1) 독립 변수

■ 평판 (RP) : Ganesan(1994)은 평판을 시장에서의 해당업체에 대한 종합적 이미지로써 개념화하고 있는 반면, Saxton(1997)은 평판의 개념을 좀 더 구체화하여 해당업체에 대한 시장의 인식을 제품품질, 관리체제 및 재무적 성과 등 3가지 측면에서 측정하고 있다. 본 연구에서는 Saxton(1997) 관점을 중심으로 하여, 공급업체에 대한 시장에서의 이미지로서 제품 및 서비스 품질, 업무 및 관리능력, 재무적 성과 및 윤리적 측면에 대한 고객들의 종합적 평가로서 정의하였다. 척도개발은 Ganesan(1994)와 Saxton(1997)의 연구에서 사용된 척도를 수정하여 개발하였으며 '1=산업내에서 최악이다' '4=산업평균 수준이다' '7=산업내에서 최고수준이다'의 7점 척도로서 총 7 항목으로 측정하였다.

■ 신뢰 (TR) : Hewett등(2002)은 신뢰를 고객에 대한 관심 및 배려, 약속이행, 정보제공의 정확성 등에 대한 종합적 인식으로 정의하고 있는 반면, Ganesan(1994)은 신뢰를 2가지 차원-즉, 자신의 업무수행 능력에 대한 믿음과 고객에 대한 배려에 대한 믿음-으로 보다 구체화하고 있다. 본 연구에서는 Ganesan(1994)이 사용한 척도를 수정하여, 공급업체의 공식적 업무능력에 대한 믿음과 비공식적 업무능력에 대한 믿음으로써 정의하였다. 척도개발은 Ganesan(1994)와 Saxton(1997)의 연구에서 사용된 척도를 수정하여 개발하였으며 '1=전혀 그렇지 않다' '4=보통이다' '7=매우 그렇다'의 7점 척도로서 총 10 항목으로 측정하였다.

■ 거래경험 (EX) : Ganesan(1994)은 공급사와의 거래경험을 과거 거래기간으로써 측정하고 있으나, 본 연구에서는 그의 연구에 기초하여 과거 거래에 대한 만족과 거래기간으로써 종합적으로 측정하였다. 척도개발은 거래기간은 비율척도로서 1항목으로 개발하였으며, 거래만족도는 '1=전혀 그렇지 않다' '4=보통이다' '7=매우 그렇다'의 7점 척도로서 총 4 항목으로 측정하였다.

■ 문화적 유사성 (CL) : Hewett 등(2002)은 문화적 유사성을 직장분위기, 최고경영자의 리더십, 조직의 구심력, 회사의 지향점 등 4가지 측면에서 측정하고 있다. 본 연구에서는 문화적 유사성을 업체간의 조직문화적 유사정도로 개념화하며, 이들의 연구에서 사용한 척도를 축약 수정하여 조직분위기, 최고경영자의 리더십, 회사의 구심점, 회사의 핵심적 강조점

등 총 4개 항목으로 개발하였으며, '1=전혀 다르다' '4=보통이다' '7=매우 유사하다'의 7점 척도로서 측정하였다.

■ 상호의존성 (ID) : Kumar 등(1995), Lusch와 Brown(1996) 등은 상호의존성을 공급자와 고객사 각각에 대한 설문을 통해 측정하고 있으며, Hibbard 등(2001)은 이러한 설문으로부터 상대적 의존성과 총의존성으로써 상호의존성을 측정하고 있다. 본 연구에서는 이들 연구에 기초하여 상호의존성을 거래 당사자들의 거래선을 변경 또는 대체하기에 어려움을 겪는 정도로서 개념화하며, Hibbard 등(2001) 및 Lusch와 Brown(1996)의 연구에서 사용된 척도를 수정하여 상호의존성 관점에서 총 3개 항목을 개발하였으며, '1=전혀 그렇지 않다' '4=보통이다' '7=매우 그렇다'의 7점 척도로서 측정하였다.

■ 비공식적 계약 (CT) : 비공식적 계약은 명시적 계약 이외의 계약 규범의 존재여부 및 이러한 규범의 상호 이해정도 등 두 가지 측면에서 정의하며, 각각 3항목씩 총 6개 항목으로 개발하였으며, '1=전혀 그렇지 않다' '4=보통이다' '7=매우 그렇다'의 7점 척도로서 측정하였다.

■ 최고경영층의 지원 (TS) : 최고경영층의 지원은 최고경영층이 장기적 관계 구축에 가지는 관심, 참여 및 지원으로서 정의하며, 척도개발은 '1=전혀 그렇지 않다' '4=보통이다' '7=매우 그렇다'의 7점 척도로서 총 4 항목으로 개발, 측정하였다.

■ 의사소통 (CM) : 의사소통은 업체간의 정보전달 방법과 빈도로서 정의하며, 척도개발은 의사소통 빈도, 의사소통 수단, 양방향성 및 공식성 등 4가지 측면에서 복합적으로 개발하였다. 척도 개발은 Mohr 등(1996) 및 Larson과 Kulchitsky(2000)의 연구에서 사용된 척도를 수정하여 개발하였으며, '1=전혀 없다' '4=보통이다' '7=매우 많다'의 7점 척도로서 총 8개 항목으로 측정하였다.

2) 조절 변수

■ 조직통합 (OC) : 조직통합은 공급업체와 소매업체간의 조직의 상호 공유 및 통합정도로서 정의한다. 척도개발은 Mentzer 등(2000)의 척도를 응용하여 3항목으로 신규 개발하였으며, '1=전혀 그렇지 않다' '4=보통이다' '7=매우 그렇다'의 7점 척도로서 총 3개 항목으로 측정하였다.

■ 정보통합(IC) : 정보통합은 공급업체와 소매업체간의 정보 및 정보시스템의 상호 공유 및 통합정도로서 정의한다. 척도는 신규 개발하였으며, '1=전혀 그렇지 않다' '4=보통이다' '7=매우 그렇다'의 7점 척도로서 총 2개 항목으로 개발하였다.

■ 프로세스통합(PC) : 프로세스 통합은 공급업체와 소매업체간의 공동 업무프로세스의 개발 및 통합으로서 정의한다. 척도는 Mentzer 등(2000)의 척도를 응용하여 명목척도로서 신규 개발하였으며, 복수응답 결과를 기초로 하여 점수화함으로써 등간척도(interval scale)화 하였다.

■ 성과지표통합(PI) : 성과지표통합은 공급업체와 소매업체간의 공동 성과지표의 개발 및 실행으로서 정의하며, 척도개발은 Mentzer 등(2000) 및 Brewer와 Spech(2000) 등의 연구에 기초하여 성과평가기간, 고객관점, 업무프로세스 관점, 혁신관점 및 재무적 관점에서의 성과지표의 연계 또는 통합정도로서 측정하였으며, '1=전혀 그렇지 않다' '4=보통이다' '7=매우 그렇다'의 7점 척도로서 총 5개 항목으로 개발하였다.

3) 종속 변수

■ 전략적 파트너십 지향성(LO) : 소매업체가 공급업체에 대해 장기적 협력관계를 지속하려는 의지로서 정의하며, Ganesan(1994) 연구에서 사용된 척도를 수정하여 개발하였으며, '1=전혀 그렇지 않다' '4=보통이다' '7=매우 그렇다'의 7점 척도로서 총 6개 항목으로 측정 하였다.

■ 전략적 파트너십 균형성(LS) : 소매업체와 공급업체가 상호간 장기적 협력관계를 지속하려는 의지의 일치정도로서 정의하며, 소매업체가 파트너십 균형성 정도에 대해 가지는 인식정도로서 단일항목으로 개발하였다.

<표 1> 변수별 조직적 정의 및 설문항목

구분	변수명	조직적 정의	설문항목	측정 도구 관련 선행 연구
독립변수	평판	공급업체가 시장에서 가지는 재무적, 운영적, 관리적 명성으로써 정의함. 재무구조의 건전성, 기술개발 능력, 제품 및 서비스에 대한 신뢰성, 제품 및 서비스의 품질 및 가치, 혁신성, 사회적 책임 노력, 도덕 및 기업윤리성 등 총 7 항목으로 측정함.	7	Ganesan(1994); Saxon(1997)
	신뢰	공식적 업무에 대한 신뢰 및 비공식적 업무에 대한 신뢰로써 정의하며 각각 5개 항목씩 총 10 항목으로 측정함. 공식적 업무에 대한 신뢰는 정직성, 정보제공, 약속, 업무지식 등으로 측정하고, 비공식적 업무는 고객에 대한 희생의지, 관심 및 노력, 문제해결 노력, 고객배려 등으로 측정한다.	10	Ganesan(1994); Hewett 등(2002)
	거래경험	공급업체와의 과거 거래기간과 기존 거래에 대한 만족도로써 정의하며 총 5개 항목으로 측정함.	5	Ganesan(1994)
	문화적 유사성	소매업체 입장에서 공급업체와의 조직 유형(직장 분위기), 최고경영자의 리더십, 조직의 중심점, 회사가 가장 중요하게 생각하는 점 등 제반 조직문화의 유사성을 총 4개 항목으로 측정함.	4	Hewett 등(2002)
	상호 의존성	소매업체 입장에서 공급업체와의 상호의존성 정도를 3항목으로 개발하여 측정함.	3	Mohr와 Sporkman(1994); Kumar 등(1995); Hibbard 등 (2001); Lusch와 Brown(1996)
	계약	명시적계약 이외의 계약규범의 존재 및 상호 이해정도로써 측정하며 역할, 책임, 업무수행 방법 등에 관한 항목으로 각각 3 항목씩 총 6항목으로 측정함.	6	신규 개발
	최고경영층의 지원	최고경영층의 협조, 참여 및 지원정도	4	신규 개발
	커뮤니케이션	의사소통은 업체간의 정보전달 방법과 빈도로서 정의하며, 척도개발은 의사소통 빈도, 의사소통 수단, 양방향성 및 공식성 등 4가지 측면에서 측정함.	8	Mohr 등(1996); Larson과 Kulchitsky(2000)
조절변수	프로세스 통합	공급업체와 소매업체간의 공동 업무프로세스의 개발 및 통합으로써 정의한다. 척도는 9개 항목에 대한 명목척도로써 신규 개발하였으며, 복수응답 결과를 기초로 점수화함으로써 등간척도화 함.	9	신규 개발
	조직적 통합	공급업체와 소매업체간의 조직의 상호 공유 및 통합정도로써 정의하며, 3항목으로 측정함.	3	Mentzer 등(2000)
	정보시스템 통합	공급업체와 소매업체간의 정보 및 정보시스템의 상호 공유 및 통합정도로써 2항목으로 개발함.	2	신규 개발
	성과평가 통합	공급업체와 소매업체간의 공동 성과지표의 개발 및 실행으로써 정의하며, 척도는 성과평가기간, 고객관점, 업무프로세스 관점, 혁신관점 및 재무적 관점에서의 성과지표의 연계 또는 통합정도로써 측정하였으며, 총 5 항목으로 개발함.	5	Mentzer 등(2000); Brewer and Spech(2000)
종속변수	전략적 파트너십 지향성	공급업체와의 장기적 관계의 구축 및 지속적 유지의 사에 대한 총 6 항목으로 개발함.	6	Shin 등(2000); Ganesan(1994)
	파트너십 균형성	공급업체와의 파트너십 균형성 정도에 대한 소매업체의 인식정도로써 단일항목으로 개발함.	1	신규 개발

IV. 실증 분석

1. 표본의 선정, 자료 수집 및 표본 특성

앞에서 제시한 연구목적을 달성하기 위해 본 연구의 대상범위를 부산경남지역에 소재한 상장, 등록법인 중에서 식품제조업체의 주요 거래선인 소매유통업체로 한정시키고자 한다. 핵심적 조사대상을 식품유통 분야로 국한시킨 것은 첫째, 음식료 산업은 그 특성상 쉽게 부패하기 쉽고 유통과정에서 품질 확보의 어려움이 타 산업에 비해 크기 때문에 여타 업종에 비해 공급사슬관리의 중요성과 효과가 크게 나타날 수 있기 때문이다. 둘째, 효율적 소비자 반응(efficient consumer response) 기법 등과 같이 음식료 산업에 이미 공급사슬관리 기법을 전략적으로 활용하려는 노력들이 가시적으로 나타나고 있어 표본 수집이 상대적으로 용이하여 실증분석이 가능하기 때문이다.

본 조사에 앞서 선행연구를 기초로 작성된 항목들에 대해 부산에 소재한 대학의 물류관련 학과 교수들을 대상으로 하여 개념적 타당성을 검증하였으며, 소매업체 S사 및 식품제조업체 D사의 물류관리 담당자들을 대상으로 한 표적 집단 면접 (focus group interview)을 1회 실시하였다. 그 결과에 따라 설문항목들에 대한 용어의 적절성, 질문의 순서, 소요시간, 설문지의 구성 등이 검토되었으며 설문지를 수정하였다. 표본추출은 부산상공회의소에 등재된 기업체를 대상으로 하여 편의표본추출법 (convenient sampling method)을 사용하였으며, 조사기간은 2003년 11월 1일부터 11월 30일까지 한 달간을 걸쳐 수행되었다.

대학 재학생인 34명의 조사원에 대해서는 설문조사방법을 사전교육 시켰다. 설문 배포 방법은 응답률과 회수율이 낮은 우편조사 방법을 피하고, 응답률을 높일 수 있고 성실한 답변을 얻을 수 있으며, 응답자들이 질문내용을 이해하지 못하는 경우에도 옆에서 자세히 설명해 줄 수 있어 양질의 정보를 얻어낼 수 있는 장점을 가진 대인면접 방법을 채택하였다. 본 연구에서는 총 200부의 설문지를 배포하여 106부를 회수하였으며, 이 중 부분적인 무응답 설문지와 응답이 불성실한 19부의 설문지를 제외한 총 87부의 설문지를 최종분석에 사용하였다. 설문지 자료들은 SPSS PC+ 윈도우용 통계패키지를 이용하여 분석하였다.

분석결과 표본구성을 살펴보면, 본 설문의 응답 업체는 도매업체(54.5%), 중형 슈퍼마켓(32.0%), 할인점(9.2%), 백화점 및 기타(4.3%) 등으로 나타났다. 종업원 수가 100명 미만인 업

체는 전체의 80.8%, 100명 이상인 업체는 19.2%이며, 연간 매출액 1000억원 미만 업체는 전체의 76.5%, 1000억원 이상 업체는 23.5%를 차지하였다.

2. 신뢰도, 타당성 및 상관관계 분석

본 연구에서 수집된 자료는 Nunnally(1978)가 제시한 척도 타당화(measure validation) 과정을 바탕으로 측정도구의 단일차원성, 신뢰도 및 타당성을 검증하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서 Cronbach's Alpha값이 0.7 이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 인정될 수 있다(Nunnally, 1978). 신뢰도 분석결과, 신뢰감 2개 항목(CR5, BV5)이 신뢰도를 저하시키는 것으로 나타나 이들 항목들을 제외한 나머지 항목들을 최종분석에 사용하였다.

그 결과, 전 항목에 걸쳐 신뢰도 계수는 모두 0.8이상을 보이고 있으므로 측정 항목들 간의 내적 일관성은 높은 것으로 판단할 수 있다. 또한 타당성 검증을 위한 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 수행한 결과, 독립변수 항목들은 8가지 요인 군으로 집단화되었으며, 이들 요인 군들은 총 변량의 64%를 설명하였다. 조절변수 항목에 대한 요인분석 결과 역시 4가지 요인 군으로 집단화되었으며, 이들 요인 군들은 총 변량의 86%를 설명하였다.

종합적인 가설검증 이전에 사전적인 분석을 위한 목적으로 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석 결과, 대부분의 변수들 간에는 통계적으로 유의한 상관관계가 있음을 알 수 있다. 상관분석은 두 변수의 공분산 관계의 강약 정도를 파악하는데 편리한 지표로 사용되지만 해석상에서 주의를 요한다.

산포도에서 변수분포의 모양에 따라서는 상관계수가 유의하지 못하더라도 상관관계가 강하게 발견되는 경우가 있다. 그리고 인과관계가 존재한다면 상관계수가 커지지만 두 변수간의 상관관계가 높다고 인정되더라도 이것이 반드시 인과관계의 존재를 보증하는 것은 아니다. 따라서 상관분석을 통한 상관계수만으로 변수간의 관계를 해석하는 것은 위험한 일이다(강병서, 1999). 따라서 본 연구에서는 핵심적 변수들 간의 영향관계를 검증하기 위해 다중 회귀분석(multiple regression analysis)을 사용하여 가설검증을 수행하였다.

<표 2> 상관관계 분석 결과

	RP	TR	EX	CL	ID	CT	TS	CM	OC	IC	PC	PI	LO	LA
RP	1	.63**	.50**	.55**	.52**	.43**	.38**	.47**	.44**	.43**	.28**	.35**	.53**	.09
TR		1	.48**	.47**	.53**	.43**	.46**	.40**	.37**	.44**	.36**	.31**	.47**	.05
EX			1	.48**	.51**	.55**	.48**	.57**	.49**	.50**	.43**	.34**	.54**	.18**
CL				1	.44**	.47**	.48**	.38**	.45**	.45**	.35**	.34**	.48**	.15*
ID					1	.58**	.53**	.55**	.40**	.52**	.40**	.39**	.57**	.13*
CT						1	.52**	.48**	.43**	.50**	.40**	.32**	.52**	.13
TS							1	.52**	.45**	.57**	.48**	.37**	.53**	.12
CM								1	.63**	.62**	.50**	.42**	.68**	.23**
OC									1	.65**	.52**	.40**	.69**	.09
IC										1	.58**	.47**	.72**	.18**
PC											1	.30**	.60**	.26**
PI												1	.55**	.20**
LO													1	.32**

* p< 0.05 ** p< 0.005

3. 가설 검증 결과 및 논의

본 연구에서는 연구모형에서 제시된 구성개념들 간에 상호 영향관계를 검증하는데 중점을 두고 있으므로, 다중회귀분석을 통해 구성개념들 간의 관계를 검증하고 평가하였다. 최종 종속변수로는 전략적 파트너십 지향성과 파트너십 균형성을 각각 독립적으로 설정하여 회귀분석을 수행하였다.

1) 전략적 파트너십 지향성의 영향요인에 관한 가설검증

우선 전략적 파트너십 지향성의 영향요인에 관한 가설검증을 위한 회귀모형은 다음 식 (1)과 같으며, 이 회귀모형을 기초로 한 회귀분석 결과, 추정된 회귀식²⁾은 식 (2)에 나타나 있다.

$$LO_i = \beta_0 + \beta_1 RP_i + \beta_2 TR_i + \beta_3 EX_i + \beta_4 CL_i + \beta_5 ID_i + \beta_6 CT_i + \beta_7 TS_i + \beta_8 CM_i + \epsilon_i \text{ ----- (1)}$$

$$LO_i = .185 RP_i + .354 TR_i + .218 EX_i + .176 CL_i + .287 ID_i + .259 TS_i + \epsilon_i \text{ ----- (2)}$$

2) 추정 회귀식은 회귀계수간의 상호 비교를 위해 beta 계수를 beta 0 기준으로 표준화한 회귀식임.

이러한 결과는 다음과 같이 해석될 수 있다. 즉, 일반적 관계구축 영향요인들이 전략적 파트너십 지향성에 미치는 영향력을 살펴보면, 평판의 표준회귀계수(β_1) 값이 .185, 신뢰의 표준회귀계수(β_2) 값이 .354, 과거거래경험의 표준회귀계수(β_3) 값이 .218, 문화적 유사성의 표준회귀계수(β_4) 값이 .176, 상호의존성의 표준회귀계수(β_5) 값이 .287, 최고경영층의 지원의 표준회귀계수(β_7) 값이 .259로 유의하게 나타난 반면 계약 및 의사소통의 표준회귀계수 값이 비유의적으로 나타남으로써 계약 및 의사소통은 전략적 파트너십 지향성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석될 수 있다. 한편, 아래 <표 3>에서는 이러한 직접적 영향요인만을 고려한 회귀분석 결과와 함께 공급사슬실행과 관련한 4가지 조절변수의 상호작용 효과를 고려한 회귀분석 결과가 나타나 있는데, 이러한 결과를 해석하면 다음과 같다. 첫째, 조직통합(OC)이 전략적 파트너십 지향성에 미치는 상호작용효과를 살펴보면, 신뢰*조직통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.093, 상호의존성*조직통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.078로 유의하게 나타났으며, 나머지 변수들에 대한 상호작용항 표준회귀계수는 비유의적인 것으로 나타났다. 둘째, 정보시스템통합(IC)이 전략적 파트너십 지향성에 미치는 상호작용효과를 살펴보면, 신뢰*정보시스템통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.086, 거래경험*정보시스템통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.074, 상호의존성*정보시스템통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.085로 유의적으로 나타났으며, 나머지 변수들에 대한 상호작용항 표준회귀계수는 비유의적인 것으로 나타났다. 셋째, 프로세스통합(PC)이 전략적 파트너십 지향성에 미치는 상호작용효과를 살펴보면, 신뢰*프로세스통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.089, 문화적유사성*프로세스통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.067, 상호의존성*프로세스통합 상호작용항이 -.081로 유의하게 나타났으며, 나머지 변수들에 대한 상호작용항 표준회귀계수는 비유의적인 것으로 나타났다. 넷째, 공동성과지표 통합(PI)이 전략적 파트너십 지향성에 미치는 상호작용효과를 살펴보면, 모든 변수들에 대한 상호작용항 표준회귀계수가 비유의적인 것으로 나타났다.

<표 3> 조절변수가 전략적 파트너십 지향성에 미치는 영향의 가설검증 결과

회귀모형	변수명	추정계수(β)	t 값	p 값
모형1: 독립변수 효과만을 고려	평판(RP)	.185	2.40	<.05
	신뢰(TR)	.354	4.50	<.01
	거래경험(EX)	.218	2.75	<.01
	문화적유사성(CL)	.176	2.21	<.05
	상호의존성(ID)	.287	3.46	<.01
	계약(CT)	.046	1.01	n.s
	경영충지원(TS)	.259	2.97	<.01
	의사소통(CM)	.076	1.34	n.s
모형2: 조직통합 상호작용효과를 고려	RP*OC	.008	0.63	n.s
	TR*OC	-.093	-2.18	<.05
	EX*OC	-.003	0.54	n.s
	CL*OC	.007	0.62	n.s
	ID*OC	-.078	-1.98	<.05
	CT*OC	.017	1.12	n.s
	TS*OC	.005	0.76	n.s
	CM*OC	-.008	-0.62	n.s
모형3: 정보시스템통합 상호작용효과를 고려	RP*IC	.009	0.65	n.s
	TR*IC	-.086	-2.06	<.05
	EX*IC	-.074	-1.98	<.05
	CL*IC	.005	0.59	n.s
	ID*IC	-.085	-2.04	<.05
	CT*IC	.017	1.12	n.s
	TS*IC	.003	0.71	n.s
	CM*IC	-.006	-0.77	n.s
모형4: 프로세스통합 상호작용효과를 고려	RP*PC	.005	0.54	n.s
	TR*PC	-.089	-2.08	<.05
	EX*PC	-.007	-0.61	n.s
	CL*PC	-.067	-1.89	<.05
	ID*PC	-.081	-2.01	<.05
	CT*PC	.015	1.09	n.s
	TS*PC	.004	0.71	n.s
	CM*PC	-.006	-0.60	n.s
모형5: 성과지표통합 상호작용효과를 고려	RP*PI	.004	0.57	n.s
	TR*PI	.008	0.62	n.s
	EX*PI	.003	0.54	n.s
	CL*PI	-.006	-0.60	n.s
	ID*PI	.009	0.64	n.s
	CT*PI	.004	0.57	n.s
	TS*PI	.011	0.97	n.s
	CM*PI	.007	0.63	n.s

2) 전략적 파트너십 균형성의 영향요인에 관한 가설검증

우선 전략적 파트너십 균형성의 영향요인에 관한 가설검증을 위한 회귀모형은 다음 식 (3)과 같으며, 이 회귀모형을 기초로 한 회귀분석 결과, 추정된 회귀식³⁾은 식 (4)에 나타나 있다.

$$LA_i = \beta_0 + \beta_1 RP_i + \beta_2 TR_i + \beta_3 EX_i + \beta_4 CL_i + \beta_5 ID_i + \beta_6 CT_i + \beta_7 TS_i + \beta_8 CM_i + \epsilon_i \text{ ----- (3)}$$

$$LA_i = .256 RP_i + .310 TR_i + .183 CL_i + .198 ID_i + \epsilon_i \text{ ----- (4)}$$

이러한 결과는 다음과 같이 해석될 수 있다. 즉, 일반적 관계구축 영향요인들이 전략적 파트너십 균형성에 미치는 영향력을 살펴보면, 평판의 표준회귀계수(β_1) 값이 .256, 신뢰의 표준회귀계수(β_2) 값이 .310, 문화적 유사성의 표준회귀계수(β_4) 값이 .183, 상호의존성의 표준회귀계수(β_5) 값이 .198로 유의하게 나타난 반면, 거래경험, 계약, 최고경영층의 지원 및 의사소통의 표준회귀계수 값이 비유의적으로 나타났다. 한편, 아래 <표 4>에서는 이러한 직접적 영향요인만을 고려한 회귀분석 결과와 함께 공급사슬실행과 관련한 4가지 조절변수의 상호작용 효과를 고려한 회귀분석 결과가 나타나 있는데, 이러한 결과를 해석하면 다음과 같다. 첫째, 조직통합(OC)이 전략적 파트너십 균형성에 미치는 상호작용효과를 살펴보면, 신뢰*조직통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.094, 문화적 유사성*조직통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.076으로 유의적으로 나타났으며, 나머지 변수들에 대한 상호작용항 표준회귀계수는 비유의적인 것으로 나타났다. 둘째, 정보시스템통합(IC)이 전략적 파트너십 균형성에 미치는 상호작용효과를 살펴보면, 신뢰*정보시스템통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.091, 문화적 유사성*정보시스템통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.082로 유의하게 나타났으며, 나머지 변수들에 대한 상호작용항 표준회귀계수는 비유의적인 것으로 나타났다. 셋째, 프로세스통합(PC)이 전략적 파트너십 균형성에 미치는 상호작용효과를 살펴보면, 신뢰*프로세스통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.099, 문화적 유사성*프로세스통합 상호작용항의 표준회귀계수 값이 -.079로 유의하게 나타났으며, 나머지 변수들에 대한 상호작용항 표준회귀계수는 비유의적인 것으로 나타났다. 넷째, 공동 성과지표 통합정도(PI)의 일반적 관계구축 영향요인들이 전략적 파트너십 지향성에 미치는 상호작용효과를 살펴보면, 모든 변수들에 대한 상호작용항 표준회귀계수가 비유의적인 것으로 나타났다.

3) 추정 회귀식은 회귀계수간의 상호 비교를 위해 beta 계수를 beta 0 기준으로 표준화한 회귀식임.

<표 4> 조절변수가 전략적 파트너십 균형성에 미치는 영향의 가설검증 결과

회귀모형	변수명	추정계수(β)	t 값	p 값
모형1: 독립변수 효과만을 고려	평판(RP)	.256	292	<.01
	신뢰(TR)	.310	4.15	<.01
	거래경험(EX)	.009	0.88	n.s
	문화적유사성(CL)	.183	2.34	<.05
	상호의존성(ID)	.198	2.42	<.05
	계약(CT)	.046	1.01	n.s
	경영충지원(TS)	.106	1.64	n.s
	의사소통(CM)	.065	1.30	n.s
모형2: 조직통합 상호작용효과를 고려	RP*OC	.007	0.60	n.s
	TR*OC	-.094	-2.20	<.05
	EX*OC	-.003	-0.54	n.s
	CL*OC	-.076	-2.02	<.05
	ID*OC	-.004	-0.75	n.s
	CT*OC	.001	1.10	n.s
	TS*OC	-.005	-0.76	n.s
	CM*OC	-.006	-0.86	n.s
모형3: 정보시스템통합 상호작용효과를 고려	RP*IC	.004	0.50	n.s
	TR*IC	-.091	-2.14	<.05
	EX*IC	-.005	-0.56	n.s
	CL*IC	-.082	-2.25	<.05
	ID*IC	-.007	-0.79	n.s
	CT*IC	.005	0.76	n.s
	TS*IC	-.008	-0.80	n.s
	CM*IC	-.007	-0.60	n.s
모형4: 프로세스통합 상호작용효과를 고려	RP*PC	.009	0.66	n.s
	TR*PC	-.099	-2.48	<.05
	EX*PC	-.002	-0.50	n.s
	CL*PC	-.079	-2.12	<.05
	ID*PC	-.008	-0.85	n.s
	CT*PC	.018	1.17	n.s
	TS*PC	-.006	-0.79	n.s
	CM*PC	-.006	-0.86	n.s
모형5: 성과지표통합 상호작용효과를 고려	RP*PI	.017	0.98	n.s
	TR*PI	-.007	-0.81	n.s
	EX*PI	-.003	-0.54	n.s
	CL*PI	-.006	-0.79	n.s
	ID*PI	-.005	-0.77	n.s
	CT*PI	.002	0.43	n.s
	TS*PI	-.005	-0.76	n.s
	CM*PI	-.008	-0.90	n.s

이러한 가설검증 결과를 요약하면 다음 <표 5>와 같다. 첫째, 일반적 관계구축 선행변수들의 장기적 협력관계에 관한 가설 중, 기업문화, 상호의존성, 평판, 신뢰 등은 가설이 완전 채택되었으며, 최고경영층 지원 및 과거 거래경험 등은 부분적으로 채택되었고, 계약 및 의사소통은 가설이 기각되었다. 둘째, 공급사슬 실행요인들의 상호작용효과에 관한 가설들은 공동성과지표의 상호작용효과에 관한 가설은 기각되었으며, 기타 요인들의 상호작용효과에 관한 가설들은 부분적으로 채택되었다.

<표 5> 가설검증 결과 요약

가설명	검증결과	비고
가설1-1. 기업문화의 유사성 -> 장기적 협력관계	채택	-
가설1-2. 상호의존성 -> 장기적 협력관계	채택	-
가설1-3. 거래선 평판 -> 장기적 협력관계	채택	-
가설1-4. 최고경영층 지원 -> 장기적 협력관계	부분채택	파트너십 지향성만 채택
가설1-5. 거래선 신뢰 -> 장기적 협력관계	채택	-
가설1-6. 계약의 다양성 -> 장기적 협력관계	기각	-
가설1-7. 과거 거래경험 -> 장기적 협력관계	부분채택	파트너십 지향성만 채택
가설1-8. 의사소통 -> 장기적 협력관계	기각	-
가설2-1. 조직통합의 상호작용 효과	부분채택	파트너십 지향성: 신뢰, 상호의존성 파트너십 균형성: 신뢰, 조직문화
가설2-2. 정보시스템통합의 상호작용 효과	부분채택	파트너십 지향성: 신뢰, 거래경험, 상호의존성 파트너십 균형성: 신뢰, 조직문화
가설2-3. 업무 프로세스통합의 상호작용 효과	부분채택	파트너십 지향성: 신뢰, 조직문화, 상호의존성 파트너십 균형성: 신뢰, 조직문화
가설2-4. 공동성과지표의 상호작용 효과	기각	-

V. 토의 및 결론

본 연구는 제조업체(식품)와 소매업체간의 장기 협력관계 규명을 위한 연구모형을 제시하고 이를 소매업체 관점에서 실증적으로 분석하였다.

지금까지의 많은 연구들은 공급업체-구매업체간의 장기적 협력관계를 주로 장기지향성 또

는 관계품질 등과 같이 단편적으로 개념화하고, 그 영향요인들 또한 일반적 관계구축의 영향요인들을 파악하는데 치중하였다. 반면, 본 연구는 장기적 협력관계에 관한 개념적 틀을 통합적 관점에서 도출하고자 시도하여 8가지 일반적 관계구축 선행요인들을 도출하고 이들 요인들의 영향력을 분석하였으며, 또한 공급사슬관리 실행요인들을 크게 조직, 정보시스템, 업무프로세스, 성과평가지표 등과 같은 4가지 차원에서 개념화하고 이들 변수들의 조절효과를 살펴보고자 하였다.

실증 분석 결과, 일반적 관계구축 선행요인들은 장기적 협력관계에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 특히 중요한 발견점은 이러한 선행요인들의 장기적 협력관계에 대한 영향력은 3가지 공급사슬관리 실행요인들(즉, 조직통합, 정보시스템통합, 프로세스통합)에 의해 달라지고 있음을 확인할 수 있었다.

본 연구 결과 주요 발견점은 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 기업문화적 유사성, 거래선 평판, 상호의존성 및 신뢰감 등은 장기적 협력관계(즉, 파트너십 지향성과 파트너십 균형성)에 핵심적 영향을 미치는 요인이라는 점을 발견하였다. 즉, 두 기업간의 기업문화가 유사하고, 거래선이 시장에서 가지는 평판이 우수하고, 거래선 상호간의 의존성이 높고, 업무능력 및 거래선 배려 등과 같은 신뢰감이 높아질 때 장기적 협력관계가 구축될 가능성이 커진다는 점이다. 이러한 발견점이 실무적으로 시사하는 점은 다음과 같다. i) 구매자-공급자간의 장기적 협력관계의 구축을 위해서 기업들은 거래 쌍방 모두가 기업문화를 보다 개방적이고 장기적 성과를 지향하는 방향으로 조성하도록 노력해야 하며, ii) 거래선 상호의존성을 높이기 위해서 적극적인 관계특유투자(*relationship specific investment*)⁴⁾를 행해야 하며, 이를 위해서는 고객 욕구에 맞게 규칙과 절차를 변경하거나, 거래선에 특화된 전담 직원의 훈련 및 거래선을 보다 잘 이해할 수 있는 기술적 자질을 가진 사원을 채용하는 등 거래선과의 업무수행에 적합한 고객화된 제품/서비스, 사람, 시스템 등 업무기반 체제의 구축을 장기적 관점에서 지속적으로 행하는 것이 필요하며, iii) 거래선에 대한 신뢰감을 높이기 위해 거래선 업무의 일관화 및 이를 위한 데이터베이스의 구축 등 정확하고 일관된 업무수행체제를 구축해야 할 것이며, 거래선 업무의 지속적 파악을 통한 적극적인 거래선 지원체제를 구축하는 등 거래선으로부터 신뢰를 높일 수 있도록 노력해야 할 것이다. 둘째, 최고경영층의 지원과 과거 거래경험에 대한 만족감 등은 장기적 협력관계에 부분적 영향-전략적 파트너십

4) 관계특유투자는 특정고객의 욕구에 맞게 업무프로세스, 제품서비스, 절차를 변경하는 것을 말한다.

지향성에는 긍정적인 영향을 미치나 파트너십 균형성에는 유의한 영향을 미치지 못함-을 미치고 있는 반면, 계약의 다양성 및 의사소통은 장기적 협력관계에 유의한 영향을 미치지 못하는 요인임을 발견할 수 있었다. 셋째, 조직통합이 신뢰, 문화적 유사성, 상호의존성 등과 같은 변수들에 대해 가지는 상호작용항 표준회귀계수가 모두 부(-)의 값을 가진다는 점은 조직통합 정도가 높아질수록 이러한 독립변수들이 장기적 협력관계에 미치는 영향력이 작아진다는 점을 의미한다. 이러한 발견점은 기업이 상호 신뢰, 문화적 유사성 및 상호의존성을 확보하지 못한 경우에는 조직통합 노력을 강화하는 등, 장기 협력관계 실행체제를 보강함으로써 장기 협력관계의 성공확률을 높일 수 있도록 노력해야 한다는 점을 시사한다. 넷째, 정보시스템 통합이 신뢰, 과거 거래경험, 문화적 유사성, 상호의존성 등과 같은 변수들에 대해 가지는 상호작용항 표준회귀계수가 모두 부(-)의 값을 가진다는 점은 정보시스템 통합 정도가 높아질수록 이러한 독립변수들이 장기적 협력관계에 미치는 영향력이 상대적으로 작아진다는 점을 의미한다. 따라서 이들 요소들이 확보되지 못한 경우에는 정보시스템 통합정도를 보다 강화함으로써 장기적 협력관계의 실행이 성공적으로 이루어질 수 있도록 해야한다는 점을 시사한다. 다섯째, 업무프로세스 통합이 신뢰, 문화적 유사성, 상호의존성 등과 같은 변수들에 대해 가지는 상호작용항 표준회귀계수가 모두 부(-)의 값을 가진다는 점은 업무프로세스 통합이 높아질수록 이러한 독립변수들이 장기 협력관계에 미치는 영향력이 상대적으로 작아진다는 점을 의미한다. 따라서 이들 요소들이 확보되지 못한 경우에는 업무프로세스 통합정도를 보다 강화시킴으로써 장기적 협력관계가 성공적으로 실행될 수 있도록 노력해야 함을 시사한다.

이상과 같은 발견점 및 시사점에도 불구하고 본 연구는 연구내용 및 연구방법 측면에서 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구는 식품제조업체만을 실증연구 대상으로 정함으로써 본 연구결과의 일반화가능성이 떨어진다. 즉, 세부 업종별로 연구결과에 상당한 차이가 있을 수 있음에도 불구하고 본 연구에서는 표본수집의 제약으로 인해 세분화된 연구가 이루어지지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 업종별로 실증 비교연구(comparative study)가 진행되어야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서는 선행연구가 거의 없는 관계로 공급사슬관리 실행요인들에 대한 조작적 정의 및 설문항목 개발이 체계적으로 이루어지지 못했다. 따라서 향후 연구에서는 공급사슬관리 실행요인들의 개념에 대한 보다 구체화된 체계적인 변수 조작화에 관한 연구가 필요할 것이다. 셋째, 본 연구에서는 다중회귀분석

을 통해 독립변수와 종속변수간의 인과관계를 규명하고자 하였는데, 향후에는 본 연구에서 제시한 통합모형의 검증을 위한 분석방법으로써 공분산구조 분석 또는 경로분석 등의 통합적 분석방법론의 적용이 필요할 것이다. 넷째, 본 연구는 자료수집의 편의를 위해 부산 및 경남지역 소재 기업들을 대상으로 설문을 하고 응답을 받았다. 그러나 지역에 편중된 표본은 연구결과의 일반화가능성을 저하시킬 수 있기 때문에 향후에는 표본추출을 전국적 수준에서 이루어지도록 함으로써 연구결과의 신뢰성을 높일 수 있도록 연구방법 설계를 보완해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 강병서(1999), 『인과분석을 위한 연구방법론』, 무역경영사.
- 안병훈, 이승규, 정희돈, 안현수(1997), “공급사슬관리의 전략적 과제에 관한 탐색적 연구,” 『경영과학』, 제14권 1호, 151-176.
- Bantham, J., Celuch, K, and Kasouf, C.(2003), “A Perspective of Partnerships Based on Interdependence and Dialectical Theory,” *Journal of Business Research*, 56, 265-274.
- Bleeke, J. and Ernst, D.(1993), *Collaborating to Compete*, New York: John Wiley & Sons.
- Brewer, P. and Speh, T.(2000), “Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance,” *Journal of Business Logistics*, 21 (1), 75-93.
- Briscoe, G., Dainty, R. and Millett, S.(2001), “Construction Supply Chain Partentships: Skills, Knowledge and Attitudinal Requirements,” *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, 243-255.
- Campbell, A. and Wilson, D.(1995), “Competing More Effectively Through Value-Creating Networks,” *ISBM report 22*, The Pennsylvania State University, 1-16.
- Churchill, G.(1979), “A paradigm for developing better measures of marketing constructs,” *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73.
- Cohen M. and Agrawal, N.(1999), “An Analytical Comparison of Long and Short Term Contracts,” *IIE Transactions*, 31, 783-796.
- Corfman, K. and Lehmann, D.(1987), “Models of Cooperative Group Decision Making and Relative Influence: An Experimental Investigation of Family Purchase Decisions,” *Journal of*

- Consumer Research*, 14 (June), 1-13.
- Doney, P. and Cannon, J.(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61 (April), 35-51.
- Dzever, D., Merdji, M. and Saives, A.(2001), "Purchasing Decision Making and Buyer-Seller Relationship Development in the French Food Processing Industry," *Supply Chain Management*, 6 (5), 216-229.
- Frankel, R, Whipple, J, and Frayer, D.(1996), "Formal versus informal contracts: Achieving alliance success," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (3), 47-63.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58 (April), 1-10.
- Grayson, G. and Ambler, T.(1999), "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services," *Journal of Marketing Research*, 36, 132-141.
- Handfield, R. and Bechtel, C.(2002), "The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness," *Industrial Marketing Management*, 31, 367-382.
- Harland, C.(1995), "the Dynamics of Customer Dissatisfaction in Supply Chains," *Production Planning and Control*, 6, 209-217.
- Hewett, K., Money, R., and Sharma, S.(2002), "An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 229-239.
- Hibbard, J., Kumar, N., and Stern, L.(2001), "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 38 (February), 45-61.
- Jap, S. and Ganesan, S.(2000), "Control Mechanism and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37 (May), 227-245.
- Jarillo, J.(1993), *Strategic Networks: Creating the Borderless Organization*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Johnston, R. and Lawrence, P.(1988), "Beyond Vertical Integration-The Rise of the Value-Adding Partnership," *Harvard Business Review*, 66 (July/August), 94-101.

- Kalwani, M. and Narayandas, N.(1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, 59 (January), 1-16.
- Keep, W., Hollander, S., and Dickinson, R.(1998), "Forces Impinging on Long-Term Business-to-Business Relationships in the United States: An Historical Perspective," *Journal of Marketing*, 62 (April), 31-45.
- Kumar, N., Scheer, L., and Steenkamp, E.(1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Deals Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 348-356.
- Lambert, D. and Cooper, M.(2000), "Issues in Supply Chain Management," *Industrial Marketing Management*, 29, 65-83.
- Lambert, D., Emmelhainz, M., and Gardner, J.(1999), "Building Successful Logistics Partnerships," *Journal of Business Logistics*, 20 (1), 165-181.
- Larson, P. and Kulchitsky, J.(2000), "The Use and Impact of Communication Media in Purchasing and Supply Management," *The Journal of Supply Chain Management*, Summer, 29-39.
- Leahy, S., Murphy, P., and Poist, R.(1995), "Determinants of Successful Logistical Relationships: A Third Party Provider Perspective," *Transportation Journal*, 35, 5-13.
- Lieb, R., and Randall, H.(1996), "A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers, 1991, 1994, and 1995," *Journal of Business Logistics*, 17 (1), 305-320.
- Lusch, R. and Brown, J.(1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 60 (October), 19-38.
- Mentzer, J., Min, S., and Zacharia, Z.(2000), "The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management," *Journal of Retailing*, 76 (4), 549-568.
- Mohr, J., Fisher, R., and Nevin, J.(1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control," *Journal of Marketing*, 60 (July), 103-115.
- Moore, K.(1998), "Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances: A Buyer Perspective," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, 24-37.
- Moorman, C., Zaltman, G., and Deshpande, R.(1992), "Relationships Between Providers and

- Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations,” *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-338.
- Morgan, R. and Hunt, S.(1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Noordewier, T., John, G., and Nevin, J.(1990), “Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships,” *Journal of Marketing*, 54 (October), 80-94.
- Nunnally, J.(1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Pragman, C.(1996), “JIT II: A purchasing concept for reducing lead times in time-based competition,” *Business Horizons*, 39 (July - August), 54-58.
- Provan, K.(1993), “Embeddedness, Interdependence, and Opportunism in Organizational Supplier-Buyer Networks,” *Journal of Management*, 19 (4), 841-856.
- Ritter, T. and Gemunden, H.(2003), “Interorganizational Relationships and Networks: An Overview,” *Journal of Business Research*, 56, 691-697.
- Saxton, T.(1997), “The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes,” *Academy of Management Journal*, 40 (2), 443-461.
- Shin, H., Collier, D., and Wilson, D.(2000), “Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance,” *Journal of Operations Management*, 18, 317-333.
- Tage, S.(2000), “Third Party Logistics: From an Interorganizational Point of View,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (2), 112-127.
- Thomas, D. and Griffin, P.(1996), “Coordinated Supply Chain Management”, *European Journal of Operational Research*, 94, 1-15.
- Wahne, K. and Heide, J.(2000), “Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions,” *Journal of Marketing*, 64 (October), 36-51.
- Wognum, P., Fisscher, O., and Weenink, S.(2002), “Balanced Relationships: Management of Client-Supplier Relationships in Product Development,” *Technovation*, 22, 341-351.
- Young, L. and Wilkinson, I.(1989), “The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study,” *European Journal of Marketing*, 23 (2), 109-122.